



Munich Personal RePEc Archive

Public Administration diseases: How can we escape from its curse?

Choukri Benzarour

algiers university 3 algeria

10 November 2016

Online at <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/75008/>

MPRA Paper No. 75008, posted 11 November 2016 12:19 UTC

الإدارة العامة: كيف يمكن الإفلات من لعنة أمراضها؟

Public Administration diseases: How can we escape from its curse?

د. بن زعرور شكري^١

مدير تطوير الصناعة التقليدية و الحرف - وزارة التهيئة العمرانية والسياحة و الصناعة التقليدية

[cbenzarour@hotmail.fr\(*\)](mailto:cbenzarour@hotmail.fr)

ملخص:

الإدارة العامة عنصر أساسي في الحكامة، لكنها ليست حصينة و لا عصبية في أي من مستوياتها في مواجهة الأمراض الإدارية. هذه الأمراض التي تنخر جسد الإدارة العامة تعقد الحياة وتعيق محاولات التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

يلقي هذا البحث الضوء على عدة أشكال وأوجه الخلل في الإدارة العامة كالفساد و الصراعات و الاغتراب الوظيفي. و يظهر في جميع الحالات أن هذه الوضعيات تعد عائقاً خطيراً يعترض تحقق الخدمات الإدارية عالية الجودة والتنمية الاجتماعية والاقتصادية وقد تؤدي إلى انهيار سمعة النظام الإداري في الدولة بأكملها. من أجل استشراف الطريق، يلقي البحث الضوء أيضاً على مناهج مبتكرة لمحاربة هذه الأوبئة الإدارية.

الكلمات الدالة: الإدارة العامة، أمراض الإدارة العامة، محاربة أمراض الإدارة العامة.

Abstract:

Public Administration is an essential component of governance, but it is not invulnerable in any of its levels to the administrative diseases. These diseases plaguing the body of public administration complicate life and hinder social and economic development.

This research sheds light on several forms of deficiencies in public administration such as corruption, conflicts and alienation career. In any case, it appears that these situations are a serious obstacle for a high quality administrative services and a sustainable economic and social development. These diseases might lead to the collapse of the administrative system reputation. To explore the available remedies, this research focuses on innovative approaches to fight against these devastating administrative problems.

Key words: Public administration, Public administration diseases, fight against administrative diseases.

الإدارة العامة: كيف يمكن الإفلات من لعنة أمراضها؟

المقدمة:

يواجه الناس و الحكومات و الدول تحديات التحرر من الفساد و الصراعات والخوف و العوز، و لا يمكن أن ترفع هذه التحديات دون رفع تحدي الحوكمة الجيدة للاقتصاد و ما يرتبط بها مباشرة من جودة إدارات التنمية و كفاءة المؤسسات العامة التي يبقى دورها حيويًا.

لقد شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين زحفا رهيبا للاقتصاد الحر على أسواق العالم النامي بشكل غير مسبوق. غير أن توالي الأزمات الاقتصادية و المالية و اشتداد وطأتها، و ضغط التحولات المتسارعة أرغم الدولة المعاصرة على إعادة النظر في ماهيتها وطبيعة عملها. و انتقل مركز الاهتمام من مبدأ "الدولة اقل ما يمكن" «moins d'État» إلى مبدأ "الدولة أفضل ما يمكن" «mieux d'État» مما يلقي على عاتق الإدارة العامة في الدولة الحديثة مسؤوليات كبيرة، و يتطلب منها إجراء تعديلات أو تصحيحات لتتكيف مع أدوارها الجديدة في سبيل تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها. يشير تقرير منظمة الأمم المتحدة (2008)¹ إلى وجود اتجاهين مرافقين أيضا، اتجاه أول يمكن ملاحظته في العديد من البلدان النامية التي يتغير فيها دور الدولة بانتظام بحثا عن التكيف مع نمو قوى السوق والاحتياجات الملحة للفتات المحرومة المتنامية. ثم هناك اتجاه ثان، يُرى في البلدان الاشتراكية السابقة، هو التحول التدريجي للدولة لاستيعاب قوى السوق المتنامية، وتطوير الديمقراطيات التعددية وتعزيز المجتمع المدني الذي لا يزال جنينيا.

وقد أدت هذه التغيرات في دور الدولة إلى تغييرات مماثلة في آليات اشتغالها، بحيث يمكن للمرء أن يجادل بأن هذا التطور مر من مفهوم الإدارة العامة (Public Administration) إلى (Public Management) ثم إلى مفهوم الحوكمة العامة (Public Governance)، (UN 2015). من الواضح أن الدولة مدعوة للعب دور رئيسي في عملية التنمية، ومع ذلك، في كثير من البلدان النامية، فإن قدرة الدولة نفسها تحتاج إلى تعزيز لتصبح مساهما فعالا في التنمية. تدريجيا، شملت التحديات التي تواجه الدولة قدرتها على تحديد العقبات و العراقيل التي تواجه أدائها الأساسية و هي الإدارة العامة في ممارسة السلطة و في قيادة التنمية. ولكن لا يخلو هذا التقدم في فهم هذه الأدوار من أوجه قصور، حيث يثير البعض مخاوف مهمة إزاء الأمراض المقترنة بتغول الإدارة. الكثير من هذه التخوفات مشروعة، و تفرض تكلفة ضخمة على الاقتصاد و المجتمع. و قد يؤدي إغفال هذه الأمراض، أو الإصرار على تأجيل معالجتها إلى انهيار النظام برمته.

و لذلك تحاول هذه الورقة النظر في أهم الأمراض التي تنخر جسد الإدارة العامة و التي تتعلق بسلوك الموظفين فتجعل منها أداة مكبوحة و كاذبة. لا تبحث هذه الورقة عن وضع قائمة شاملة لمثل هذه الأمراض بل تركز على خماسية الفساد الإداري و الصراعات و الخوف و الإجهاد الاغتراب الوظيفي. و انطلاقا من ذلك، تبحث هذه الورقة أيضا في الحلول التي يمكن تصورها، انطلاقا من مضمون الممارسات الجيدة، لحماية الإدارة العامة من هذه المعضلات و تركز على الحوكمة و استخدام وسائل الاتصال الحديثة. أثناء ذلك، تشدد هذه الورقة على دور المؤسسات الحكومية ودور الدولة في معالجة الأمراض الإدارية و تحدد لذلك أهم سبل الإصلاح وكيفية المعالجة انطلاقا من الممارسات الجيدة و التجارب الناجحة في مختلف الدول الرائدة.

تكتسب هذه الورقة أهمية خاصة في هذا التوقيت بالذات، نظرا لما تشهده الكثير من الدول من محاولات لإدخال تعديلات جذرية تمس قيما راسخة في أجهزتها البيروقراطية. فرغم المحاولات المبكرة لإصلاح وتطوير الإدارة العامة في كثير من الدول، وخاصة النامية منها، إلا أنه يمكن الزعم أن المشاكل التي عانت منها هذه الأجهزة في الماضي هي ذاتها ما يعاني منها في الوقت الحالي، بل وأصبحت بشكل أكثر حدة وانتشارا. و لذلك، فطرح الإشكالات الكبرى للإدارة العامة من القضايا الساخنة والعاجلة التي تقتضي وضعها في مصاف الدراسات الإستراتيجية. عمليا، تشكل الاستجابة السريعة و بالشكل المطلوب للازمات التي تصيب الاقتصاديات رهانا ترفعه الإدارة العامة بمختلف مستوياتها، و حينما يثبت عجزها المتكرر عن معالجة الأوضاع يصبح إصلاحها و البحث في تغيير طرق عملها أمرا في غاية الأهمية و ممرا إجباريا لأي إصلاح اقتصادي أو مجتمعي لا يمكن التغافل عنه بتاتا.

لتحقيق الأهداف المرجوة ، اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي قصد تحديد أهم الجوانب المرتبطة بظواهر أمراض الإدارة. و قد استعانت أيضا بشيء من الانتقال بين علم الاقتصاد و علم الاجتماع و علم النفس التنظيم و العمل و الهدف من ذلك الإلمام بموضوع البحث من جوانبه المختلفة التي يشكل جمعها وسيلة لإيضاح الصورة متفرقة المركبات.

لأنجاز المهمة قسمت هذه الورقة إلى ثلاثة أقسام بالإضافة إلى مقدمة و خاتمة. تضمنت المقدمة أهمية الموضوع و تحديدا للأهداف المرجوة. ثم قسم ثان تعرض بالتحليل لأهمية الإدارة العامة و الرهانات المعقودة عليها و التحديات التي تواجهها و تتطلب منها نوعية أعلى من المدخلات و المخرجات على حد سواء. تناول القسم الثاني خمسة من أمراض الإدارة العامة: الفساد و الصراعات والخوف و الإجهاد و اغتراب الوظيفي و أظهر أن هذه الوضعيات تعد عائقاً خطيراً يعترض التنمية الاجتماعية والاقتصادية وأن اشتدادها و توسعها قد يؤدي إلى انهيار سمعة النظام الإداري في الدولة بأكملها. أما القسم الثالث فيلقي الضوء بشكل مختصر حول أهم الحلول و المقاربات التي استخدمت لمعالجة أمراض الإدارة لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانات هذا الجهاز بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه. تستعرض الخاتمة أهم النتائج المتوصل إليها و تقدم استشرافا للمسائل التي ينبغي التركيز عليها في البحوث المستقبلية التي تهتم بقضايا الإدارة العامة.

1. أهمية الإدارة العامة و التحديات التي تواجهها:

تمثل الإدارة العامة الجهاز التنفيذي لأية حكومة ناشطة، والأداة العملية لتحقيق الأهداف والسياسات المرسومة، والقيم المرتجاة. لذلك فإن للإدارة العامة موقعها الحساس وتأثيرها الخاص في النظام السياسي، وهي الأداة المباشرة لتحقيق تنمية مستدامة. وقد ظهرت في الفترة الأخيرة متغيرات عديدة ساهمت في التأثير على النظم الحكومية السائدة وعلى أنماط الممارسات العملية للحكم. وقد أدت هذه التغيرات إلى إدخال مفاهيم وتوجهات جديدة في إدارة الحكم. كما ظهرت متغيرات في بيئة الإدارة العامة وفي مفاهيمها وديناميكيتها. من بين هذه المؤثرات نذكر العولمة واتجاهاتها، والمستجدات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وسهولة انتقال البضائع والأشخاص والأموال إلخ..، والتي أدت إلى خلق فرص جديدة، كما وضعت الحكومات أمام تحديات تتطلب صياغة جديدة وخلاقة لنظم الإدارة العامة.

كيف يدار القطاع العام في بلد ما وكيف يسير هو، من باب الجدل، واحد من أهم العوامل في تنفيذ البرامج الوطنية للتنمية. ومع ذلك فإن إدارة القطاع العام - في الأجواء الحالية المتغيرة باستمرار - قد أصبحت تحديا له متطلبات عديدة بالنسبة لصانعي

السياسات، ومديري الخدمات العامة وملتزمي القطاع العام. وهو تحدٍ أكثر ضغطاً في البلدان النامية وفي البلدان ذات الاقتصاديات الانتقالية.

تبدو مروحة التحديات التي تواجه العديد من الدول النامية مروعة ومحيرة في آن. فوجود هذا الكم الهائل من المشاكل، يبدو من الصعب معرفة من أين تبدأ معالجتها وما الأدوار التي ينبغي أن تضطلع بها الأطراف الفاعلة. ويكاد المواطنون يجمعون على استيائهم الشديد من طبيعة تعاطي الإدارة مع التحديات الكثيرة التي تواجههم. وبطبيعة الحال، تتشابك تحديات الحكم المحلي والتحديات الجيوسياسية بصورة متزايدة في معظم الدول الهشة، حيث يتم تحويل تحديات الحوكمة المحلية إلى صراعات بالوكالة. وهم يعبرون عن سخط كبير على الفرص الضائعة الناتجة عن ضعف الحوكمة، ويرون أن ثمة صلات مباشرة بينها وبين صعود موجات التطرف و الاستقالة. ولن يتسنى لأي دولة أن تتطور من دون بناء مؤسسات فعالة وجديرة بالثقة، وإرساء نظام متين للضوابط والتوازنات السياسية، وتوسيع قاعدة المشاركة في عملية صنع القرار، دون إصلاح جوهري للإدارة العامة².

يؤكد تقرير التنمية المستدامة للدول العربية (2015)³ أن السلام والحكم الرشيد وفعالية المؤسسات هي عناصر حاسمة في خطة التنمية المستدامة. و في معرض حديثه عن جوانب الحوكمة و المؤسسات يؤكد على جملة من التحديات. تتعلق أساساً بالمنظومة الريعية حيث تقاسم الدول الريع مع المواطنين لقاء القبول السياسي. وقد تمكنت بعض الأنظمة من الحفاظ على الاستقرار عن طريق إعادة توزيع الدخل، ولكن يبقى السؤال حول مدى استدامة هذه الأنظمة. ومن آليات تقاسم الريع الشائعة تأمين فرص في الوظيفة العامة، لا يتوقع من شاغليها إنجازات كبيرة في الأداء. وهكذا تصبح الوظيفة العامة وسيلة لتجنيد أعضاء الحكومة المساءلة، بدلا من أن تكون وسيلة لتقديم خدمات عامة عالية الجودة. وتتسم هذه النظم بالإجحاف في الأجور، والفائض في التوظيف، وعدم المرونة في التسلسل الإداري.

ويمكن للإدارة العامة أن تلعب دوراً أساسياً إما في تطوير قدرات المجتمع في مواجهة التحديات الطارئة بشكل يسمح بالاستفادة من الفرص المتاحة، وإما بالعكس، يمكن أن تكون الإدارة العامة العائق الرئيسي أمام تحقيق التنمية المطلوبة⁴. ومن أهم التحديات التي تواجه أية دولة تسعى لتطوير مجتمعها هو الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة العامة في خلق المناخ الإيجابي والمساعد الذي يسمح للقطاع الخاص بالنمو والازدهار وعياً بهذه الأهمية، تسعى الحكومات، نظرياً على الأقل، لتطوير الإدارة العامة في دولها. ولكن النجاحات المحققة في عمليات التنمية الإدارية تتفاوت كثيراً تبعاً للنظام السياسي وللأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة في كل دولة. و لكن رغم كل ذلك، هنالك إجماع على ضرورة متابعة الخطوات المتخذة لتطوير الإدارة العامة ولتحسين أدائها.

2. الخماسي المرعب لأمراض الإدارة العامة: الأسباب و التداعيات

تلعب الإدارة العامة على مستوى الدول دوراً بالغ الأهمية في رسم السياسة والإشراف على تنفيذها، وتوجيه الاستثمارات الحكومية. كما تسعى إلى ضمان تكامل سياسات الدولة وتقديم خدمات عامة عالية الجودة. لكن، عندما تقصر الإدارة العامة في أداء وظائفها تتحول إلى عبئ ينوء به الاقتصاد و المجتمع. يساهم مرض الإدارة العامة في تدهور كفاءة الاقتصاد العام، حيث انه يحد من الموارد المخصصة للاستثمار ويسبب توجيهها أو يزيد من كلفتها، وكذلك إضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة.

تعتبر رداءة الإدارة أحد أكبر المعوقات التي تواجه المؤسسات الحكومية، و هي من أكبر أمراض ومعوقات التنمية التي تمنع تحقيق ثمارها. تعاني الإدارة العامة من العديد من الأمراض المتفشية و المتجذرة، و بعضها يرجع لعقود طويلة. تسلط هذه الفقرة الضوء على خمسة من الأمراض المستعصية المنتشرة في شرايين الإدارة العامة.

1. الفساد الإداري (administrative corruption):

لم تهتم الأدبيات الاقتصادية لمسألة الفساد إلا بدءاً من سنوات الثمانينات و ركزت على نقاط الضعف في المؤسسات العامة والتشوهات في السياسات الاقتصادية التي أدت إلى سعي الموظفين العموميين وراء الربع و احتضانهم الممارسات الفاسدة. منذ أوائل 1990s، كان هناك انفجار ظاهر في الكتابة الأكاديمية لاقتصاديات الفساد. التوجه الأولي لهذا العمل جاء من تحول الاقتصاديات الاشتراكية ، ثم ازدياد الوعي بتكاليف الفساد في البلدان المتقدمة والبلدان النامية. و قد كان تحرير الاقتصاد، لاسيما في مجال التجارة الدولية جنبا إلى جنب مع العولمة عاملاً زادا من الضغوط على الدول حتى تكون أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة في إدارة اقتصادياتها، بل أكثر من ذلك، فقد خلقا حوافز لصانعي السياسات لإصلاح السياسات والمؤسسات في البلدان للاستفادة من ارتفاع التدفقات الدولية لرؤوس الأموال والتكنولوجيا والمعلومات⁵ (IMF(2002).

في بعض استطلاعات الرأي العالمية الأخيرة⁶ (IMF(2016)، تم تحديد الفساد باعتباره واحداً من أعظم المشاكل الهامة التي تواجه العالم اليوم. و لذلك، باتت معالجة الفساد من الضرورات الملحة، و يزداد الشعور بالإلحاح في بيئة حيث لا تزال آفاق النمو وفرص العمل في العديد من البلدان مكبوحة وعدد من قضايا الفساد البارزة تثير الغضب الأخلاقي. كما يستمد استعجال مواجهة الفساد تبريره أيضاً من الخوف المتزايد بالإجماع على قدرة الفساد على تقويض النمو الاقتصادي الشامل بشكل خطير. و هذه الحاجة الملحة هي ذات طابع عالمي طالما أن الفساد مشكلة تؤثر على البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء.

من الصعب تعريف الفساد بطريقة شاملة بسبب اختلاف السلوك الفاسد وبسبب تخفي مرتكبيه عن أنظار الرأي العام على حد سواء. لكن من بين أكثر التعريفات المقبولة على نطاق واسع في الأدبيات ذلك الذي يعتبر الفساد سوء استغلال منصب عام، أو سلطة معهودة، لتحقيق مكاسب خاصة (BARDHAN (1997)⁷. يستخدم هذا التعريف مجموعة متنوعة من المؤسسات العامة ومنظمات المجتمع المدني، بما في ذلك البنك الدولي ومنظمة الشفافية الدولية. بل هو أيضاً يتفق مع أحكام اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (IMF(2016).

تقسم البحوث الأكاديمية، أبو سن (1996)⁸ و بجر (2011)⁹، الفساد إلى نوعين أساسيين. الأول: هو ذلك الفساد الناتج عن سوء نية وقصد ومع سبق الإصرار عليه، وهو الأكثر خطورة والأصعب علاجاً و يتخذ أحد الأشكال التالية: 1. قبول الرشوة أو طلبها مقابل أداء عمل معين أو الامتناع عن أداء عمل معين، وذلك لمصلحة شخصية. 2. استغلال المنصب وسوء استعمال السلطة، وذلك خدمة لمصلحة شخصية. 3. الاختلاسات المالية بأنواعها المختلفة، والاستفادة الشخصية من الأموال العامة دون وجه حق. التزوير في الأوراق الرسمية لتخفيف الضرائب مثلاً عن الأقارب أو عنه شخصياً وتعد الرشوة أسوأ أنواع الفساد الإداري التي يدفعها المواطن للموظف مقابل خدمة يقدمها له، وتكون هذه الخدمة مشروعة، وهو من المستحقين لها ولكنه لا يحصل عليها إلا إذا دفع مبلغاً مالياً للموظف.

الثاني: هو الفساد الناتج عن إهمال من جانب الموظف المسئول أو من عدم الكفاءة أو عدم المبالاة ومن باب التسبب الإداري وسوء الإدارة . وذلك بلا شك يعتبر إخلالاً من جانب الموظف ويجب معاقبته علي ذلك ولكنه أقل خطورة من النوع الأول، وقابل للعلاج، ونستطيع أن نعبر علي ذلك الانحراف الإداري من خلال الصور التالية: 1. التغيب عن العمل بدعوة الأجازات المرضية. 2. لتأخير في الحضور للعمل والخروج قبل الموعد، أي عدم الالتزام بأوقات الدوام الرسمي. 3. الاستهانة بالملكية العامة واستباحتها . 4. عدم الانصياع لأوامر الرؤساء، وعدم احترام القانون. 5. عدم احترام الزوار بالمكتب والتحدث لمدة طويلة بالهاتف . وهناك أشكال كثيرة أخرى والخطورة تكمن هنا بعدم معالجتها، فقد تقود إلي فساد إداري أكبر إذا لم تعالج بالحسم

والعقاب المناسب. رغم أن التغيب قد يكون أمراً طبيعياً لأسباب موضوعية، إلا أنه قد يعد من أخطر أشكال الفساد إذا كان يتعلق بحالات غير مشروعة.

2. الصراعات (Conflict):

لكل فرد شخصية يمكن أن تؤثر على قدرته في التحكم في درجة الإجهاد. تحدد بعض سمات الشخصية سرعة تطور الإجهاد بآثاره الإيجابية أو السلبية. وعندما يتفاعل البشر، يصبح التعارض والصراع في كثير من الأحيان أمراً لا مفر منه. عدم التطابق و الصراعات تسبب اختلاف المعتقدات والآراء والمعارف. وبدورها تسبب هذه الاختلافات، وفقاً ل¹⁰ House and Rizzo (1972) الصراعات. في حالة وجود تعارض بسبب الاختلافات في تقدير الأمور اقترح¹¹ Winardi (1990) تعريف المعارضة أو الصراع بأنه صراع بين احتياجات وأهداف الأفراد أو الجماعات. يمكن أن تحدث النزاعات في أي مكان وفي أي وقت، وغالباً ما لا يمكن تجنبها بحيث يطلب من الإطار إدارة الصراع حتى لا يكون له أثر سلبي.

جادل¹² Rizzo et al. (1972) بأن أسباب الصراع يمكن تجميعها في ثلاث فئات واسعة، وهي: (أ) الخصائص الفردية، أي القيم والمواقف والمعتقدات والاحتياجات والشخصية، وكذلك التصورات والآراء. (ب) الشروط الظرفية التي يمكن أن تشجع على ظهور الصراع، وهي الظروف المترابطة، والحاجة للتفاعل مع الآخرين، والحاجة إلى التوافق في الآراء، واختلاف في الوضع المهني، والاتصالات، والمسؤولية، والأنظمة غامضة. (ج) العوامل المعقدة في المجموعة التي يمكن أن تؤدي إلى الصراع، أي وجود التخصص والتفريق بين المهام، والمهام المترابطة، والأهداف الرئيسية المراد تحقيقها، والموارد الشحيحة والسلطة وأنواع النفوذ والقرارات، والإجراءات والأنظمة. ووفقاً للجدار (1995) عندما يكون هناك تفاعل بين الأفراد يكونون في كثير من الأحيان في حالة صراع، و الصراعات غالباً ما تؤدي إلى الصراع. وفقاً لهما يمكن أن يؤدي إلى الصراع، من بين أمور أخرى: (أ) خصائص الفرد، أي شخصية الشخص، و القيم التي يتبناها ودرجة الالتزام و الأهداف. (ب) التصورات حول الآخرين، التواصل بين الأفراد أو مجموعات الأفراد أو الجماعات الأخرى، والاختلاف في الوضع المهني، والتفاعلات السابقة. (ج) المشاكل و مدى تعقيد وحجم المشاكل المتنامية، والتفاصيل الغامضة من القضايا العالقة.

و ينجر عن الصراعات و أجواء العمل السيئة ظاهرتان خطيرتان على صحة الإدارة العامة و فعاليتها و على الموارد البشرية العاملة. يشتت الصراع جهود المنظمات و يزيد من هشاشتها، فهو يستهلك قدرًا كبيرًا من مواردها و يزيد من ضغوط العمل مما يقلل من الإنتاجية ويضعف الأداء.

3. الخوف (Fear)

وفقاً ل¹³ Hubbard (2003) فإن الخوف العام يملأ المساحات الاجتماعية للحياة اليومية. يؤكد الباحث¹⁴ Furedi (2007) أن الخوف أصبح قوة جبارة تهيمن على مخيلة الناس، و أن السياسة أصبحت مسابقة للشر المتأجج و يسرد مجموعة من القضايا كانت محور التساؤلات التي طرحها الباحثون بخصوص مسبباته: صعود الوعي بالخطر، والخوف من البيئة الحضرية، والخوف من الجريمة، والخوف من الآخر، والتضخيم من الخوف من خلال وسائل الإعلام، والخوف باعتباره الخطاب متميزة، وتأثير الخوف على القانون، والعلاقة بين الخوف والسياسة، والخوف باعتباره "ثقافة"، ومسألة ما إذا كان الخوف يشكل النموذج الثقافي المميز.

الإدارة أو الوظيفة العامة ما هي إلا انعكاس للمجتمع الذي تنخر أفراده مجموعة من الأمراض الاجتماعية. كما ينتشر العنف بمختلف أشكاله في أماكن العمل و يولد الخوف و المعاناة لدى العديد لدرجة أن المرء يتساءل هل يمكنه القيام بعمل جيد و في أي مكان. في الواقع، الخوف هو آلية دفاعية في مواجهة التهديدات، سواء كانت حقيقية أم لا.

يحتاج أي إنسان إطارا كان أم لا إلى الانتباه، و الاعتبار لتهديئة قلقه ومخاوفه. الشخص الخائف هو فريسة محتملة للتوتر. في الواقع، الخوف هو سبب واع لانعدام الأمن أو التوجس تطور نتيجة حالات أو عوامل غير واعية مبرجة منذ الطفولة. على سبيل المثال، عدم الامتثال لآجال الانجاز، والقلق الوظيفي والإذلال العلني خلال العروض يمكن أن تثير الخوف أو التوجس. وهذا يمكن أن يكون أصعب بشكل خاص على الإطارات العليا الذين يجب أن لا يراقبوا أدائهم فقط ولكن أيضا يعنون بمراقبة أداء فرق العمل. يؤثر الخوف على التركيز حيث يدفع للانشغال بالتهديدات المحتملة أكثر من تحمل أعباء المسؤوليات المباشرة أو القلق بشأنها. و من ردود الفعل الطبيعية في مثل هذه الحالات الرغبة القوية لتجنب الوضع أو الهروب من مسبباته، مما يؤدي إلى التخلي عن بعض من المسؤوليات. لكن من المفارقات، أن تجنب الأشياء التي تخيف تؤدي إلى زيادة في الخوف على المدى الطويل.

وقد أظهرت العديد من الدراسات (Gallie and all(2013)¹⁵ أن الخوف في العمل من حيث انعدام الأمن الوظيفي له آثار سلبية قوية على الصحة النفسية و الجسدية على حد سواء. في الواقع، تشير بعض الأبحاث¹⁶ إلى أن آثاره قد تكون أحيانا قوية على مسار العاملين خصوصا عندما يتسبب في البطالة نفسها. الشعور بالأمن مهم أيضا للحصول على الدافعية للعمل، إذ تشير الأبحاث النفسية¹⁷ أن الأمن النسبي سواء الوظيفي أو بخصوص الوضعية المهنية في المنظمة هو جزء أساسي من المكافآت المتوقعة للجهد، وإذا قوض ذلك، حدث هناك اختلال التوازن بين الجهد و المكافأة. عندما يشعر الموظفون بمعاملة غير عادلة أو أن وظائفهم في خطر، فمن المرجح أن يطوروا سلوكا أقل التزاما لمنظمتهم.

4. الإجهاد (Stress):

الإجهاد في العمل ظاهرة تزداد اتساعا و أصبحت مشكلة صحية عامة مثيرة للقلق حتى أن بعضهم أطلق عليها وصف الوباء (Chanlat (2007)¹⁸. تؤكد العديد من البحوث أن الإطارات ليسوا بمعزل عن الإجهاد DANIELLOU F., (2009) DAVEZIES P., DESRIAUX F., THERY L., (2009)¹⁹ بل اعتبره بعضهم "مرض الرؤساء" COOPER C.L., (1988)²⁰ و تكشف أن الفئات الاجتماعية والمهنية العليا أكثر تأثرا به.

للإجهاد (أو التوتر) مصادر متعددة، منها ما يرتبط بطبيعة المهمة حيث تتناسب درجته مع تعقيد المهمة وعدم القدرة على مواجهة ذلك خصوصا إذا تمت المبالغة في تعددها و تكررها. و منها ما يتعلق بعدم وجود الاستقلالية في انجاز الأعمال أو فرض منهجية ما فرضا دون مراعاة لاختلاف أساليب العمل أو فرض كميات عمل تفوق قدرة الإطار، و التمييز في توزيع الأعباء و الوسائل بشكل غير مبرر غالبا ما يثير مشاعر الإحباط وانعدام الثقة، و قلة الاعتبار. تنظيم العمل، يمكن أيضا أن يكون مصدرا للتوتر، فتشديد الامتثال للقواعد وحرمان الأطر من أي مبادرة، بالإضافة إلى مركزية القرار إلى حد كبير تولد الشعور بالتهميش أو بعدم المشاركة في صنع القرار ويخلق الاختلالات.

تشمل العوامل الخارجية البيئة التي يمارس فيها الإطارات مهامهم. هذه البيئة هي في كثير من الأحيان مجهددة، خصوصا عندما تسبب تغيرات عميقة تؤدي إلى فرض تكيف دائم مع متطلباتها في حين أن الإطارات ليسوا على استعداد لمواجهة التحولات المختلفة المتعلقة بعمولة الاقتصاد، حوسبة أو أتمتة إجراءات العمل. في هذه الحالة، يصبح الخوف من فقدان الوظيفة مصدر ضيق

شديد. ويتأثر الإجهاد بعدد من الحالات التي قد تؤدي إلى تفاقم تأثيره ومن بينها درجة الرضا عن نوعية الهياكل القاعدية التي تتعلق باحتياجات الحياة اليومية. بالرغم من تعدد أشكال التعبير عن الإجهاد لدى الأفراد و اختلافه باختلاف طبيعتهم و بيئتهم إلا أنه يتجلى في بعض الأعراض الشائعة التي يمكن اعتبارها ثوابت. هذه الأعراض هي علامات تحذير يستجيب بها الجسم ليطلق إشارات الاستغاثة. أثار الإجهاد ونتائجه على الصحة الجسدية والعقلية اهتماما كبيرا بين الباحثين، حيث تم إبراز العديد من ردود الفعل المواجهة له. بعضها يتعلق بالسلوكيات مثل التدخين، وإدمان الكحول، والعصبية، واضطرابات النوم التي يغير من طبيعة الحياة حسب الحالة، وأخيرا، فإن بعض الناس تبني الحل المدقع ولا رجعة فيه هو الانتحار، و بعضها الآخر ينحدر إلى الحل المتطرف الذي لا رجعة فيه وهو الانتحار.

كما سلطت العديد من الأبحاث الضوء على بعض المشاكل الصحية الجسدية مثل ارتفاع ضغط الدم وزيادة نسبة الكوليسترول في الدم، واضطرابات الجهاز الهضمي ومشاكل في القلب (Pépin, 1991)²¹. وللتوتر أو الإجهاد أيضا تأثير كبير على الصحة العقلية، إذ سجلت معظم الدراسات على الصحة العقلية أبعادا متعددة من المعاناة النفسية مثل القلق والاكتئاب والتهيج وانخفاض احترام الذات (Cooper et Roden, 1985)²²، (Van Ameringen et Arsenault, 1990)²³.

ينتشر لدى صناع القرار مفهوم خاص عن الإطار الجيد، هو الذي يعترض الصعوبات يحلها و لا يرفعها لمستويات المسؤولية العليا، لكن عندما يتم إصدار أوامر متناقضة أو طلب حجم عمل كبير في اقصر مدة غير مكافئة تنشأ وضعيات تخلق لدى الإطار شعورا بصعوبة أو استحالة تلبية التوقعات بشكل يرضيهم أو يرضي صانعي القرار. يسبب هذا الوضع ضغوطا كبيرة تؤدي إلى المعاناة الصامتة، والإجهاد في العمل، والتمرد، وسوء الالتزام (disengagement) و الإنهاك (burn-out) (Théry & al., 2010)²⁴، (Delaye & Boudrandi, 2010)²⁵.

بالنسبة للمنظمة، يتطلب إنجاز المهام حدا أدنى من الانسجام الجماعي الضروري للحفاظ على جو العمل الجيد. عندما يسوء الانسجام يصبح جو العمل مسموما ويضر بأهداف المنظمة.

5. الاغتراب الوظيفي (Work Alienation):

تواجه المجتمعات و الاقتصاديات أوضاعا مليئة بالتحديات التي يتوالى بعضها على نحو متوقع و بعضها الآخر على نحو غير متوقع. و في خضم التركيز على نمو اقتصادي أقوى و أكثر احتواء لمختلف شرائح السكان، تتطلع الكثير من الاقتصاديات إلى تغيرات إيجابية و سريعة في أداء إدارتها العامة حتى لا تكفي بالأدوار التقليدية بل تتعداها لتتصدى لاحتياجات جديدة.

تحتاج إدارة التنمية من العاملين أداء يتجاوز الدور التقليدي أو المهام الرسمية، في حين لا تبذل الموارد البشرية مجهودا من مستويات أعلى من الأداء ولا يفعلون أكثر مما هو مطلوب منهم إلا عندما يعتقدون أنهم يعاملون بأنصاف في موقع العمل. بعبارة أخرى، يرتبط ارتفاع الأداء الوظيفي أو انخفاضه بمدى إدراك العاملين مستوى العدالة التنظيمية²⁶.

غير أن استشعار حالة التناقض بين أهداف الإدارة وأهداف العاملين قد يولد بعض الصراعات والآثار السلبية التي تنعكس على العلاقة بينهما وبالتالي على جودة الأداء، و أن الشعور بالظلم يؤدي إلى ضغوط تؤثر على القدرة على التأقلم والتكيف مع متطلبات العمل. و قد تتطور الحالات لوضعية الإجهاد العاطفي (Emotional Exhaustion)، الذي يشير إلى استنزاف قدرة الفرد على الحفاظ على موارد التأقلم الضرورية لتلبية متطلبات العمل والوفاء بتوقعات الأداء²⁷. و كثيرا ما تتفاقم الأمور فيدخل العاملون مرحلة الاغتراب الوظيفي، الذي يعرف بأنه حالة نفسية و شعور واع يفصل فيها الموظف بين صورته الشخصية و علاقاته

الاجتماعية داخل وخارج بيئة العمل²⁸ و هو انعكاس لمشاعر الفرد التي أنشأتها حبيبة أمل نظرا لظروف العمل في مكان العمل و يتسبب الاغتراب الوظيفي في بروز سلوك التردد المتكرر. ويعكس عدم القدرة على توفير بيئة وظروف عمل مناسبة كاستقلالية، والمسؤولية، والتفاعل الاجتماعي وتحقيق الذات التي تقدر قيمة الأفراد كبشر.

و يؤدي الاغتراب الوظيفي للكثير من الاضطرابات النفسية الجسمية التي تحدث في أمكنة العمل، كحالات القلق والإحساس بفقدان الهوية واختلال الشخصية والشعور بالعجز و اللا جدوى واللامبالاة والإحساس بعدم الثقة والشعور بالتشيء، وأن الحياة تمضي على نحو لا إنساني، وأنها عبث غير معقول يمضي بالإنسان نحو الفراغ الوجودي والملل من الحياة نفسها، أو هو الشعور بالتحلل من القيم ورفض المعايير

في الغالب، تؤكد الأبحاث وجود علاقة سلبية بين الاغتراب ومخرجات الأداء، مثل الأداء الوظيفي و السلوكيات. كما تكشف عن وجود علاقة إيجابية بينه و بين التغيب عن العمل وظهور المشاكل الصحية²⁹. كما يشكل الاغتراب الوظيفي مخاطر عالية لأي منظمة، فالشعور بعدم الأمان يولد الخوف، و الخوف كثيرا ما يقتل المبادرة و يحبط التوجهات الابتكارية و يورث السلبية و يدفع إلى الانزواء و التقوقع، و قد يكون الخوف و القلق مصدران أساسيان من مصادر السلوك الانتهازي (محمود، 1997). يبرز (Suárez-Mendoza, Zoghbi-Manrique, 2007)³⁰ أن (Seeman, 1959) قسم الاغتراب الوظيفي إلى خمس مركبات أساسية: فقدان القوى (Powerlessness)، وانعدام المعنى (Meaninglessness)، وفقدان المعايير والقواعد المتحكمة بالسلوك (Normlessness) أو العزلة (Isolation) والاغتراب عن الذات (Self-estrangement).

3. تدابير لمواجهة خماسي الأمراض الهدامة:

لا نتصور تنمية حقيقية في ظل إدارة تتأرجح بين مرضي المكبوح (الصراع و الاغتراب) و الكابح (الفساد). لذا ما المطلوب لكي نبني تفاؤلا ونحقق تقدماً حقيقياً. بالفعل هناك تحديات هائلة، و الأمر يتطلب إعادة بناء الثقة بين الحكومات والمواطنين. فالتنمية شراكة تتطلب الالتزام بالشفافية من جانب الحكومات، و اطلاع المواطنين لمحاسبة الحكومات. وتتمثل إحدى طرق إعادة بناء الثقة في الإصلاحات التي تهدف إلى إنهاء رأسمالية الإدارة التي يعاني منها المواطن. واتساقاً مع هذه الجهود، يجب أن تكون لدينا إدارة عمومية قوية و كفؤة و خطة للتنمية الاقتصادية من شأنها بناء قوة اقتصادية مستدامة. قد تبدو هذه الرؤية وكأنها سراب في الصحراء، ولكنها في واقع الأمر ممكنة، تنتظر من لديهم إيمان وقناعة لتحقيقها.

إن أول خطوة في الطريق السليم لتحقيق التنمية هو إدراك مرارة الواقع والإحساس بفداحة المشكلة والخروج من حلقة الهروب للأمام أو إخفاء الرأس في التراب. حينئذ يكون في الإمكان إعداد العدة لمواجهة كل الأمراض التي تنخر جسد الإدارة العامة والتصدي للقضية بالمستوى الذي يتكافأ مع حجمها.

تجدر الإشارة إلى أن التنمية الاقتصادية بمفهومها الجديد ليست مجرد تحقيق معدلات عالية من النمو للإنتاج القومي الحقيقي ولكنها تتسع لأكثر من ذلك بحيث تشمل تحقيق الارتقاء والتقدم لجميع أفراد المجتمع في جميع نواحي الحياة المادية وغير المادية وهذا كله يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في أساليب الإنتاج وعلاقات الإنتاج وفي البنيان الاجتماعي والثقافي والسياسي للمجتمع.

1. مكافحة الفساد:

لا توجد صفات بسيطة للتصدي للفساد، لكن التوصيات والمبادرات المعروضة يمكن أن تساعد في تقليص ودرء الفساد. رغم أن الحكومات تتحمل التزامات مشتركة على مسار الوفاء بالحق في التعليم، فإن استراتيجيات محاربة الفساد تحتاج للتعديل والتبديل بحيث تتكيف مع السياق داخل كل دولة، وما يجدي في سياق ما، قد يفشل في سياق آخر بطبيعة الحال.

كما ترى الشفافية الدولية³¹ أن هناك إمكانات ضخمة لمحاربة الفساد، تكمن في التعليم نفسه، أي تدريس ضرورة الوقوف ضد الفساد في قاعات الدرس والمحاضرات. بما أن خمس سكان العالم تقريباً تتراوح أعمارهم بين 15 و24 عاماً، فإن لدى الشباب والناشئة القدرة على وقف الفساد، سواء كمواطني اليوم أو كقادة الغد. وحيث يبدو أن الفساد شائع، يعد تعزيز النزاهة في أوساط الصغار أمراً لا غنى عنه من أجل بناء مستقبل أفضل. أظهرت التجارب الدولية أن إعداد برامج متباعدة متعلقة بدمج مبادرات محاربة الفساد بالمناهج المدرسية والأنشطة الدراسية، أمر ضروري من أجل إنهاء الفساد. هذا أمر يجب أن نستثمر فيه وننمي في المستقبل من أجل إنهاء الفساد في الإدارة، يجب على الجميع في شتى القطاعات من مختلف الوزارات، أن يلتزموا بأعلى المعايير الأخلاقية ويرفضوا أي قدر من التسامح مع وقائع الفساد.

2. تعزيز الشفافية و الحوكمة الرشيدة :

في الحقيقة، ليست المطالبة بالحوكمة الرشيدة ظاهرة حديثة. و في هذا السياق لا يسعنا الا أن نستعيد ذلك ما جاء به يونغ كيم (2016)³² حين يبرز أن "الحوكمة متجذرة في تقاليد وتاريخ الكثير من الثقافات، بما في ذلك الثقافة العربية والإسلامية. فقد ورد في صحيح الإمام مسلم حديث مرفوع أن الرسول (صلى الله عليه وسلم) قال: "..... من استعملناه منكم على عمل فليحيه بقليله وكثيره". وكتب الفيلسوف العربي ابن خلدون في المقدمة أن العهد الاجتماعي بين الفرد والقبيلة بمثابة رباط مقدس يقوم على المساءلة المشتركة والحماية والتوفير السليم الموثوق لهذه الخدمات الأساسية مثل الأمن والعدل. وقال ابن خلدون إن أسوأ أنواع الدول الدولة المستبدة حين تغتصب الحكومة حقوق الملكية ولا تحكم بالعدل والقسط المستقيم بشأن حقوق الناس".

و للإجابة عن مسألة أفضل السبل اليوم للمضي إلى الأمام، يؤكد يونغ كيم (2016) أن الإجابة تتمثل فيما نسميها الحوكمة الشاملة. ففي جوهر الحوكمة الشاملة يكمن العهد الاجتماعي بين مسؤولي الحكومة ومواطنيهم وهو عهد يركز على ثلاثة مبادئ: أولاً، يجب أن تلتزم الحكومات بالشفافية في أفعالها والمشاركة الكاملة مع المواطنين. ثانياً، يجب على الحكومات أن تستثمر في المواطنين بإعطائهم الفرصة لبلوغ الاستفادة القصوى من طاقاتهم وإمكاناتهم. ثالثاً، يجب أن تقوم الحكومات بتهيئة بيئة الأعمال التي تشجع الابتكار والمنافسة واستثمارات القطاع الخاص مما يؤدي بدوره إلى خلق فرص العمل وزيادة النمو الاقتصادي.

تتألف الحوكمة³³ من قواعد مكتوبة وقواعد غير مكتوبة تقوم الحكومات بموجها بممارسة سلطاتها، بما في ذلك قدرتها على صياغة سياسات سليمة وتطبيقها والحفاظ على الالتزام بسيادة القانون. الشفافية والحوكمة الرشيدة تعززان النمو، حيث يشير رصيد متنام من البحوث التجريبية إلى أن البلدان ذات نظم الحوكمة الجيدة تحقق نجاحاً أكبر في توليد الاستثمار وتحقيق النمو وتوفير فرص العمل.

الشفافية تحسن تخصيص الموارد وتعزز الثقة، إذ مع تحسن إمكانات الاطلاع على المعلومات يصبح الأفراد أقدر على مراقبة الأحداث، وتقييم الخيارات وإدارة المخاطر. تمكن المعلومات المواطنين من مراقبة جودة الخدمات الحكومية واستخدام الموارد

العامة. كما تساعد المعلومات المستثمرين على التمييز بين فرص الأعمال الواعدة بدرجة أكبر وتلك الواعدة بدرجة أقل، وتساعد بالتالي على توجيه الموارد نحو أفضل الاستخدامات.

و يدفع جون تشانغ (2007)³⁴ بعنصر هام في الإصلاح يكمن في تحسين نوعية المعلومات حول أداء المؤسسات وتعزيز قدرة هيئات المراقبة للعمل على أساس تلك المعلومات. في بعض البلدان، تفتقر الهيئات التي تشرف على المؤسسات حتى للمعلومات الأساسية (مثل الميزانيات). بالتالي، فمن الأهمية بمكان أن تكون مثل هذه المعلومات متوفرة، مع تحديد خطوط عمل واضحة وجداول للتقارير، والالتزام بها آلياً، مع استخدامها بطريقة مفيدة من أجل المراقبة وتحسين الأداء، بدون الحاجة إلى تدخل الحكومة في دقائق الإدارة الخارجية لها. في الوقت ذاته، يجب تحسين قدرة السلطات المشرفة على استعمال المعلومات بفاعلية والسير في مجريات العمل بشكل سليم. لكن ينبغي الحذر، فتوفير المزيد من المعلومات، دون القدرة التامة على استخدامها بفاعلية، سيكون دون فائدة تذكر.

كما تشدد العديد من الدراسات والأدبيات³⁵ إلى أن حق الحصول على المعلومات تعكس القدرة على مساءلة الحكومات، وبالتالي تعزز من شرعية تلك الحكومات. والآن أصبح هناك أكثر من خمس وتسعين دولة في العالم تأخذ بالتدابير لتعزيز حق الحصول على المعلومات. وقد أقرت المواثيق الدولية حق الحصول على المعلومات كحق أساسي للإنسان كما في المادة ١٩ للإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والمادة ٩ من الاتفاقية الأفريقية لحقوق الإنسان، والمادة ٣٢ من الميثاق العربي لحقوق الإنسان. بالإضافة إلى ذلك فقد قامت عدة منظمات دولية بالقيام بمعايير لقياس أو الإشارة إلى مدى إتاحة الحق على الحصول على المعلومات لأهمية أثره على مكافحة الفساد. فمركز كارتر يتطلع إلى تحليل مدى تمكين المنظمات العامة لتوفير المعلومات من خلال مؤشر تقييم التنفيذ Implementation Assessment Tool – IAT. كما قام البنك الدولي بوضع عدة مؤشرات لتقييم التشريعات المخفزة أو المعيقة لحق الحصول على المعلومات ومؤشرات الحوكمة لقياس معدلات الشفافية، والمساءلة ومكافحة الفساد.

3. الإصلاح الإداري³⁶:

تؤكد العديد من الدراسات (شكر، 2009)³⁷ أن اقتصاديات الدول النامية تعاني بشدة من بيروقراطية متمثلة تعقد الإجراءات الحكومية للحصول على الموافقات اللازمة لبدء النشاط الاستثماري وتعدد الجهات ذات الصلة بالاستثمار، وبطء الإجراءات الحكومية، وجود وتعدد القوانين المنظمة للاستثمار وارتفاع تكلفة النشاط، مما ينعكس بالسلب على القدرة التنافسية في السوق العالمي. تشكل عيوب البيروقراطية بيئة خصبة لنمو ممارسات الفساد، فعدم تحديد المهام والواجبات بدقة في الهيكل الإداري للدولة أعطى المسوغ للتهرب من المسؤولية والإلقاء بها على الآخرين، كما أن تعقد الإجراءات وجود التنظيمات عزز من سيادة سلوكيات الرشوة والوساطة والمحسوبية والابتزاز، ويأتي ضعف الرقابة وغياب المحاسبة والنزاهة ليشجع الموظفين على المضي قدماً في طريق الفساد (محمود حسن، 2011)³⁸.

و لذلك تجد صانعي السياسات، خلال الأعوام الأخيرة، يضاعفون من جهودهم لبناء أسس قوية لنمو اقتصادي مستدام يعمل على رفع مستوى المعيشة، وتعد سياسات الإصلاح الإداري من صميم تلك الجهود باعتبار تأثيرها الكبير على خلق فرص للعمل والتنمية.

يتطلب الإصلاح الإداري عددًا من العناصر المختلفة. سوف يسمح تحسين رواتب موظفي القطاع العام للحكومة بأن توظف أشخاصاً أفضل، وتقلل مستوى الفساد. ويجب كذلك تحسين التدريب لموظفي الحكومة، غير أن التدريب المطلوب قد يتطلب نوعاً أكثر عمومية من التدريب التقني في الاقتصاد. كما سيكون مفيداً القيام بحملة لغرس روح الخدمة العامة في نفوس موظفي الحكومة، إذا ما ترافقت مع دفع راتب لائق. الكثير من موظفي الحكومة مستعدون للعمل لصالح الأمة دون أن تعادل رواتبهم ما يدفعه القطاع الخاص؛ ولكن هنالك حد لما يمكن لنواياهم الحسنة أن تتحمله أو تقبله. كما يجب تحسين أنظمة الحوافز لأولئك العاملين في المؤسسات المملوكة للدولة. يجب تصميم نظام واضح وفعال للحوافز لمكافأة المدراء والموظفين على تحسين الكفاءة والإنتاجية ورضا المستهلك. لكن كلمة "حوافز" هنا يجب ألا يكون تفسيرها بالضرورة ضيقاً لكي تعني حوافز مادية شخصية، إذ يجب أن تشمل مختلف أنواع الحوافز غير المادية وغير الفردية.

4. التبسيط الإداري:

تستخدم الدول في محاربتها لإخطبوط البيروقراطية أساليب عديدة. و في مواجهتها للبيروقراطية و الفساد الناجم عن الإطار التشريعي والقانوني أو عن الهيكل التنظيمي والمؤسسي أسلوب التطوير الإداري. يؤكد (ماهر، 2003)³⁹ أن عملية التطوير الإداري تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة بدءاً من تبسيط الإجراءات وتحسين طرائق العمل وتأمين المرونة الكافية لتجاوز التعقيدات غير الضرورية والتخفيف من الاختناقات مما من شأنه توفير خدمات متطورة يختصر فيها الزمن وترتفع درجة وجودة العمل والخدمات وتوصل إلى وضع أسس قابلة للتماشي مع التطوير المستمر. يتم صياغة و تنفيذ استراتيجيات التبسيط الإداري للحد من التعقيد والغموض من التنظيم وتبسيط الإجراءات البيروقراطية من خلال تقليل الأعباء غير الضرورية التي خلقتها البيروقراطية والروتين. تبسيط الإجراءات الإدارية لديه الهدف النهائي المتمثل في تعزيز سيادة القانون والكفاءة وبيئة مواتية للنشاط الاقتصادي.

سلط تقرير منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية، (OECD, 2006)⁴⁰، الضوء على مفاهيم التبسيط الإداري انطلاقاً من التجارب الدولية، و نص على أن الدول التي تسعى لتبسيط الإجراءات الإدارية معنية بالعمل على التوفيق بين الحاجة لاستخدام الإجراءات الإدارية كمصادر معلومات وأدوات تنفيذ السياسة العامة من ناحية، ومن ناحية أخرى، تقليل تكاليف الموارد اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات. و يفترض التبسيط الإداري خفضاً واضحاً في الأوراق و الإجراءات الشككية التي قد تكون نتيجة تنظيم مفرط، و قد تكون زائدة عن الحاجة تعكس بيروقراطية متجذرة، وبالتالي تشكل عائقاً أمام العمل أو اتخاذ القرار.

و يؤكد ذات التقرير أن التبسيط الإداري حالياً يعتبر في معظم البلدان واحداً من الأولويات الرئيسية للعمل، وهو واحد من أكثر الوسائل فعالية لمكافحة تضخم وتعقيد الأنظمة. كما يعدد فوائد خفض الإجراءات و السعي لتكثيف أفضل للقواعد الإدارية مع الأوضاع والاحتياجات الحقيقية. ينبغي التأكيد على ثلاث مزايا رئيسية: أ) تشجيع الابتكار من خلال مكاسب الكفاءة؛ ب) تشجيع ريادة الأعمال من خلال خفض التكاليف الإدارية، و إعادة تخصيص الموارد التي كانت تنفق على البيروقراطية. ج) رفع كفاءة العمل الحكومي من خلال وسائل أكثر فعالية للعمل.

يبرز (Fixari et Pallez, 2006)⁴¹ أن واحدة من المثل العليا للدولة الحديثة هو الدولة المخففة (Etat léger)، التي من شأنها أن تقلل عرقلتها للنشاط الاقتصادي إلى ادنى المستويات الممكنة. لذلك ينبغي عليها و على وجه الخصوص تقليل التكاليف الإدارية و الإجراءات الشكليات المفروضة على المواطن و المؤسسات. غير أن الواقع يثبت في كثير من الحالات أن الطلبات الرئيسية التي ترفع للسلطات العمومية لا تتعلق في المقام الأول بتخفيف الأعباء الإدارية، بل يتم التركيز على مسائل آجال التنفيذ، والتعقيدات، وربما التحيز. و قد يحدث أن تؤكد الطلبات في عدد من الأحيان على ضرورة وجود إجراءات الترخيص، التي تضمن ضبط سوق

معينة ضد منافسين عديمي الضمير، وتضمن حماية كافية ضد المخاطر من جميع الأنواع. هذا ما يرسم معالم الدولة التي يريد المواطنون و المقاتلون تعزيزها: ليست الدولة المخففة (أو المبسطة) في المطلق، بل هي الدولة سريعة الاستجابة والحامية وغير المتحيزة.

و من بين الإجراءات العملية للتبسيط الإداري و تسريع الإجراءات استخدام الحلول الإلكترونية. و في ذلك يؤكد يونغ كيم (2016)⁴² أنه يجب علينا أن نستخدم الابتكار و التكنولوجيا في دفع التغيير حول العالم. فالتكنولوجيا يمكن أن تساعدنا في تحسين الخدمات وزيادة التدقيق في كيفية استخدام الموارد. إذ في إمكان حكومات بلدان التحول العربي الاستفادة بقدر أكبر من الحلول الإلكترونية لدعم فرص شفافية الخدمات الحكومية وتحسين مستوى جودتها. تسهم مثل هذه الحلول في نشر المعلومات بقدر أكبر من الحداثة والاتساق، كما تعمل على زيادة إنتاجية الخدمات العامة، بالإضافة إلى الحد من فرص الفساد، نظرا لأن تنفيذ العمليات عبر الوسائل الإلكترونية يقلل التفاعل إلى أدنى حد بين المواطنين والمسؤولين الحكوميين.

5. تعزيز المسؤولية الاجتماعية للإدارة العامة و العدالة التنظيمية في العمل:

لقد أصبح واضحا للجميع أن سعي المنظمات الخاصة لتحقيق الربح و تعظيم العائد المادي فقط لم يعد كافيا لتحقيق نمو مستدام. مقابله، برز اتجاه المسؤولية الاجتماعية (Carroll, 1991)⁴³ الذي يدعو المنظمات إلى توسيع نشاطها لتحمل بعض المسؤوليات ذات الطابع الاجتماعي. و مع انتشار القناعة بهذا الاتجاه، لم يعد مستغربا في عالم الأعمال الاعتقاد بأن المسؤولية الاجتماعية للشركات حتمية اقتصادية توضع على عاتق المنظمات ضرورة البحث عن رفاهية المجتمع أثناء سعيها لتحقيق الربح.

و تنطبق مفاهيم المسؤولية الاجتماعية، بمعنى (Carroll, 1991) احترام و أداء المسؤوليات الاقتصادية و القانونية و الأخلاقية و الخيرية، على المنظمات العمومية بما فيها الإدارة العامة. و لعل المعنى الذي أصبح مصطلح "المسؤولية الاجتماعية" يكتنفه حين يرى أنها (Sen et Bhattacharya, 2001)⁴⁴ "الالتزام بمهام الاستجابة الاستباقية لحاجيات المجتمع"، يزيد من التشديد على الأدوار و المسؤوليات الاجتماعية للإدارة العامة. و عندما تهتم المنظمات بمسؤوليتها الاجتماعية فهي مدعوة بالأساس إلى إعارة الاهتمام بأصحاب المصالح فلا بد أن يكون منهم بل على رأسهم العاملون لديها. و من ثم تأتي الدعوة إلى تحسين وضع العاملين و تحسين نوعية حياتهم العاملين وتطوير ظروف بيئة العمل وتوفير العدالة الوظيفية وإتاحة فرص التقدم (الغالب و العامر، 2001)⁴⁵.

و لذلك، تجدد التوجه العام و المتزايد للمنظمات يكمن في العمل على الاحتفاظ بالعاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم عن طريق توفير ما يعرف بالمناخ التنظيمي السليم وخلق الولاء التنظيمي لدى. و قد تناولت الأبحاث التي عنت بتحسين المناخ التنظيمي الذي يعبر عن الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل، بما فيها السياسات والإجراءات والنظم السائدة، والتي تتصف بدرجة من الثبات النسبي، بحيث تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم وأدائهم.

يؤكد (فليه و السيد محمد، 2005)⁴⁶ أن نجاح المنظمات يشجع في خلق المناخ الملائم على خلق أجواء عمل مواتية تدعم سبل الثبات والاستقرار للعاملين وللتنظيم على حد سواء، إذ إن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على الإسهام في رسم السياسات والخطط والمشاركة في اتخاذ القرارات، وسيادة الشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد. و في ذلك، يبرز

(ليث سعد الله، 2012)⁴⁷ أن هذه المسؤولية تتمحور حول خمسة أبعاد هي: احترام حقوق الإنسان، التدريب والتعليم، الصحة والسلامة العامة، الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، التنوع في بيئة العمل.

كما طور علماء الاجتماع (Bell et Al, 2006)⁴⁸ و (Saunders & Thornhill, 2003)⁴⁹ مفهوم العدالة التنظيمية، التي تعني درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات في علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين. وتصب العدالة التنظيمية في مسعى ردم الفجوة الحاصلة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي. وتركز نظرية العدالة التنظيمية على مفاهيم العدالة في المنظمات، من خلال تصنيف وجهات نظر الموظفين ومشاعرهم حول معاملتهم و معاملتهم الآخرين داخل المنظمة. تشير الأبحاث الحديثة إلى أن تصورات العدالة تدور على أربعة أبعاد هي: (أ) العدالة التوزيعية. (ب) العدالة الإجرائية؛ (ج) عدالة التعاملات، و (د) العدالة التقييمية. كما تضيف دراسات أخرى محورا خامسا هو (هـ) العدالة الأخلاقية. وكلها محاور تعمل على رفع شعور الموظف بنزاهة العمل الإداري، الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، و بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة مما يعزز اطمئنانه إزاء مستقبله ونموه الوظيفي. و يؤدي توفر عوامل العدالة التنظيمية الى الرضا الوظيفي الذي هو حالة إدراكية تقوم على التقييم (نتيجة المقارنة بين البدائل) لتعكس فيما بعد على الشعور (الانفعال) ليكون إيجابيا أو سلبيا.

الخاتمة:

استمدت هذه الدراسة أهميتها من الناحية العلمية، كون الأمراض الإدارية و الحلول المقترحة تنتمي إلى حقل معرفي بمجموعة مفاهيم جوهرية في الفكر الإداري المعاصر، والتي بدراستها وفهم طبيعتها وأبعادها تكون محورا للتأثير في مجموعة كبيرة من المفاهيم والممارسات السلوكية للإدارة العامة و لدى العاملين بها. أشارت الدراسة إلى العديد من الأبحاث إلى علاقة هذه المفاهيم بمتغيرات تنظيمية أخرى من بينها: الإنتاجية، والأداء، والإبداع، وترك العمل، والصراع، والفساد، والإحباط، والغياب عن العمل، والرضا الوظيفي.

تتنوع المجتمعات حسب درجة وفرة الموارد المتاحة، اقتصادية و ثقافية و رأس مال بشري... وهي خصائص تمنح ميزات تفاضلية على المستويين الإقليمي والعالمي. و تختلف هذه المجتمعات حسب استخدامها لطاقتها في تحقيق معدلات نمو اقتصادية مرتفعة ومستدامة، و تتباين نتائجها في خلق فرص عمل ذات قيمة مضافة عالية. و كثيرا ما تنسب هذه الاختلافات إلى نوعية الإدارة العامة القائمة على الشأن العام.

أبرزت هذه الورقة أهمية الإدارة العامة في قيادة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأكدت أنها تعاني من أمراض مستعصية تعوقها عن أداء مهامها بالكيفية و الجودة المطلوبتين. كما شددت على أن إدارة كفؤة تتبع سياسات سليمة، تمكن الاقتصاديات من تحقيق تطورات أكبر وأسرع التي من شأنها تعزيز قدرات النمو. و يقبع خلف هذا التحليل الذي أبرزته الدراسة الرغبة الجامحة إثارة الانتباه إلى سؤال مهم: بأي نوعية من المؤسسات و الأطر البشرية يمكن أن نواجه تقلبات الواقع و مخاضاته العسيرة و مخاطره و تهديداته العارمة، و تغيراته الجيوإستراتيجية و صراعاته العنيفة؟.

و قد تجاوزت هذه الدراسة حدود التحليل الكلاسيكي للفساد في الإدارة العامة حين حاولت سير كنه الوضعيات و الظروف الصعبة التي يشغل فيها المورد الأساسي و هو المورد البشري. وقد شددت في مضمون عرضها على أن مواصلة المنظومة الحالية

المنتجة للأمراض الإدارية تجعل النظام مهزوزا و غير مستدام كونه يزيد من حجم الأخطاء و التعطيل و هدر الموارد و الوقت، مما يشكل ضريبة آنية ومستقبلية على كاهل المواطنين الفقراء والأغنياء على حد سواء. من هذا المنطلق جاء هذا البحث لتحليل هذه الظواهر ويبحث عن أسبابها ومكامنها ووسائل وطرق علاجها والحد منها. فالدولة والأمة بناء عريق تشاركت فيه الأجيال عامة، فأى ضعف أو هوان في هذا البناء قد يقوضه ويأتي عليه، إذ أن البناء صعب والدمار سهل فلا يجب أن تخرج الأمور عن مسارها حتى لا تحدث الكارثة التي تقلق البشرية جمعاء.

وفي مجال معالجة أمراض الإدارة العامة، بين الدراسة إصلاح الإدارة العامة وإدارة الحكم عامة في موقع الصدارة في مناقشة مسألة التنمية. و بينت أن للحكم الجيد أهمية بالغة في تحقيق النمو ويمكن أن يفرض غيابه قيوداً مضنية. أشارت دراسة حديثة قام بها البنك الدولي⁵⁰ إلى أنه لو كانت نوعية الإدارة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تضاهي النوعية المتوسطة التي تنسجم بها الإدارة في القطاع العام في مجموعة من بلدان جنوب شرق آسيا الناجحة، لكان معدل نموها أعلى بحوالي نقطة مئوية واحدة سنوياً.

آفاق و توصيات

العالم مسرح كبير تزدحم فيه الأحداث حتى يخيل للرأي أنها تسير خبط عشواء. غير أن المتبصر لا يعدو أن يعتبر ما يجري تنافساً وصراعاً بين اللاعبين فيه حلفاء و خصوم تحكمهم قواعد محددة بحسب المكان والزمان، وأن تجاهل هذه القواعد وعدم احترامها أو الجهل وعدم المعرفة بها سوف يقود إلى الفشل. نحن في عالم لا يقبل المغفلين ولا يغفر للجهلة، وإن الخطأ في اتخاذ القرار الصحيح تترتب عليه عواقب وخيمة تلحق الضرر والأذى بالدول والشعوب .

يعود اهتمامنا بالتطوير الإداري إلى عدة عوامل، من أبرزها الحاجة إلى تحسين الأداء وتخفيف البيروقراطية، عن طريق تحديث أساليب العمل الإداري وتقنياته، وتحسين إجراءات العمل، وكذلك عن طريق اعتماد إدارة فعالة للموارد البشرية. ومن هذه العوامل أيضاً، ضرورة إدخال تغييرات جذرية في هيكلية القطاع العام بغية المحافظة على تنمية اقتصادية كفؤة تراعي متطلبات السوق ضمن إطار العولمة الجارية. ويبقى أخيراً زيادة الاهتمام باللامركزية الإدارية لتأمين الخدمات العامة الأساسية بكفاءة؛ وهذا قد يتطلب تفويض بعض المهام والسلطات إلى مراتب إدارية أدنى، مع ما يستلزمه ذلك من تعديلات في وظائف الإدارات العامة وفي آليات وضع السياسات وتنسيقها.

كما يتطلب التغلب على أمراض الإدارة تطوير مهارات وقدرات الاستشراف العاملين المتخصصين و المؤسسات المختصة. يبدو الغرب، و مفكره الذين يظلون من الأكاديميين المؤثرين في السياسة، و من ورائهم الإدارة العامة، مهمومين بمستقبل بلدانهم ووحدها الداخلية وطبيعة العلاقات بين مكوناتها، وكذلك بميمنتها على المستوى الدولي وإمكان بقائها قوى عظمى قادرة على وراثة النظام العالمي. و لذلك تراهم يتراشقون بفرضيات و نظريات عديدة الهدف منها التخطيط للمستقبل و فك ألغازه و اتجاهاته. هل هي نهاية التاريخ و سيادة المنظومة الليبرالية الرأسمالية؟ أم هو بداية عهد جديد لصراع الحضارات، حيث يني الغرب حراكه السياسي على فكرة دوام حضور العدو و وظيفة التهديد و اصطناع أعداء جدد. يبحثون عن أفضل السبل لاتخاذ القرارات ليس فقط نتيجة لوضع قائم أو لتلبية احتياجات هذه اللحظة ولكن أيضاً، وربما خاصة، نظراً للعواقب على المدى الطويل.

هذه قدرات و مهارات استشرافية ينبغي تعلمها و التحكم فيها و تحضير الأطر البشرية التي تشتغل عليها. إن الإعداد للمستقبل لا يتم بالصورة الصحيحة إلا من خلال تحديد احتياجات المجتمع، وفهم التغيرات المتوقعة حصولها، والتعرف على العوامل المؤثرة فيها، واستيعاب أبعادها، وآثارها المحتملة، بما يساعد على رسم الخيارات المناسبة للظروف، والمواقف في إطار قيم المجتمع، ومبادئه، وإمكاناته، وبما يوفر المرونة الكافية في الحركة أمام مخططي السياسات، ومتخذي القرارات، ويتيح الفرصة للتكيف مع متغيرات المستقبل أمام المنفذين.

¹ Nations Unies, (2008), « La contribution des Nations Unies à l'amélioration de l'administration publique : 60 ans d'histoire », Département des affaires économiques et sociales, Division de l'administration publique et de la gestion du développement Nations Unies, New York. ST/ESA/PAD/SER.E/115. <https://publicadministration.un.org>.

² مروان المعشر، (2016)، " تعزيز الحوكمة في العالم العربي"، مؤسسة كارنيغي للشرق الأوسط، لبنان. <http://carnegie-mec.org>.

³ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، (2015)، "التقرير العربي للتنمية المستدامة"، العدد الأول، 3/2015/ESCWA/SDPD ©، الأمم المتحدة.

⁴ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، (2003)، " اجتماع الخبراء الاستشاري حول تنمية الإدارة العامة والمالية العامة، مع التركيز على الأدوات الإلكترونية المساعدة واجتماع حول الإبداعات في الإدارة العامة في المنطقة الأورومتوسطية"، مذكرة توضيحية، بيروت، 1-3 تموز/يوليو 2003.

⁵ George T. Abed and Sanjeev Gupta, (2002), " The Economics of Corruption: An Overview" in International Monetary Fund Governance,,(2002), " Corruption, & Economic Performance ", Editors: George T. Abed and Sanjeev Gupta. <http://www.imf.org>.

⁶ INTERNATIONAL MONETARY FUND,(2016), "CORRUPTION: COSTS AND MITIGATING STRATEGIES », Fiscal Affairs and Legal Departments Corruption, Staff Discussion Notes SDN 16/05.

⁷ PRANAB BARDHAN, (1997), "Corruption and Development Corruption and Development: A Review of Issues", Journal of Economic Literature Vol. XXXV (September 1997), pp. 1320–1346.

⁸ أبو سن، أحمد إبراهيم، (1996)، " استخدام أساليب الترغيب والترهيب في مكافحة الفساد الإداري"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 11، العدد 21، 1996. الرياض.

⁹ يوسف عبد عطية بحر، (2011)، "الفساد الإداري - المسببات والعلاج دراسة تطبيقية على المستشفيات الكبرى في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 2، الجامعة الإسلامية- غزة.

¹⁰ House, RJ, & Rizzo, JR 1972. *Role Conflict and ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior*. Organizational Behavior and Human Performance, 7: 467-505.

¹¹ Fajar Saranani, (2015), "Role conflict and stress effect on the performance of employees working in public works department", The International Journal Of Engineering And Science (IJES), Volume 4, Issue 6, Pages PP.01-10, June – 2015. <http://www.theijes.com>.

¹² Rizzo, JR. (1972). Role Conflict And Critical Role ambiguity As Variables In A Model Of Organizational Behavior. Organization Behavior and Human Performance, 7, 467-505.

¹³ Hubbard, P. (2003) 'Fear and loathing at the multiplex: everyday anxiety in the post-industrial city', Capital & Class, no.80.

¹⁴ Frank Furedi,(2006), " Politics Of Fear: Beyond Left And Right ", Economic Affairs 26(3):86-87 · September 2006.

¹⁵ Duncan Gallie, Alan Felstead, Francis Green and Hande Inanc, (2013), « Fear at Work in Britain First Findings from the Skills and Employment Survey, 2012", Cardiff University report. <http://www.cardiff.ac.uk>.

¹⁶ Burchell, B (2011) 'A temporal comparison of the effects of unemployment and job insecurity on wellbeing', Sociological Research Online, 16(9): 1-20, www.socresonline.org.uk/16/1/9.html.

¹⁷ Dickerson, A and Green, F (2009) 'Fears and realizations of employment insecurity, Labor Economics, 19(2): 198- 210.

¹⁸ Chanlat J.F. (2007). Le stress au travail : problème d'actualité dans les entreprises et enjeu social. Notes du congrès « Le stress au travail, une réalité. Quelle prévention, quels acteurs et quels outils ? », Nancy, 1^{er} et 2 février 2007. Documents pour le Médecin du Travail, n° 110, 2^e semestre 2007, INRS, p. 200-201.

¹⁹ Daniellou F., Davezies P., Desriau F., Thery L., (2009). Souffrance en entreprise : quels remèdes ? Il faut adapter le travail à l'homme, pas l'inverse. *Le Monde*. Édition du 19 janvier.

²⁰ Cooper C.L., (1988). Les réactions au stress à l'atelier et au bureau. In Kalimo, R., El-Batawi, M.A., Cooper, C.L. *Les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé*. Organisation mondiale de la santé, Genève.

- ²¹ Pépin, R. (1991). Diagnostic et gestion du stress au travail. *Revue internationale de gestion*, 16, p 8–18.
- ²² Cooper, C. L. et Roden, J. (1985). Mental health and satisfaction among tax officers. *Social Science and Medicine*, 21, 747–751.
- ²³ Van Ameringen, M. R. et Arsenault, A. (1990). *Le stress au travail et la personnalité comme corrélats de l'état de santé mentale et sociale. Rapport préparé à l'intention du Conseil Québécois de la Recherche Sociale*. Montréal: Groupe de Recherche Stress et Santé au Travail.
- ²⁴ THERY L., (dir.) (2010). *Le travail intenable : résister collectivement à l'intensification du travail*, La Découverte, Paris.
- ²⁵ Delaye R., Boudrandi S., (2010). L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout, *Management, Avenir* 32, 254-269.
- ²⁶ Noruzy, A., K. Shatery, A. Rezazadeh, L.H. Shirkouhi, (2011), "Investigation the Relationship between Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support", *Indian Journal of Science and Technology*, 4(7), 842-847. <http://www.indjst.org>.
- ²⁷ Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F. and Holt, D. T. (2010). 'Organizational justice and individuals' withdrawal: unlocking the influence of emotional exhaustion'. *Journal of Management Studies*, 43, 368–89. <http://www.sbuweb.tcu.edu>.
- ²⁸ Çetinkanat, A. C., & Kösterelioğlu, M. A. (2016). "Relationship between Quality of Work Life and Work Alienation: Research on Teachers i", *Universal Journal of Educational Research* 4(8): 1778-1786, 2016. <http://www.hrpub.org>.
- ²⁹ Hou, A. C., Chen, Y. C., & Shang, R. A. (2016). Mutual Relations in ERP Implementation: The Impacts of Work Alienation and Organizational Support in State-owned Enterprise. *Procedia Computer Science*, 100, 1289-1296. <http://www.ac.els-cdn.com>.
- ³⁰ Jesús Suárez-Mendoza, M., & Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2008). The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), 56-76. <https://www.researchgate.net>.
- ³¹ الشفافية الدولية، (2013)، "تقرير الفساد العالمي: التعليم، الملخص التنفيذي"، ترجمة: عمرو خيرى، سامي الكيالني. تُرجم عن الطبعة الانجليزية الأصلية : EDUCATION : Transparency International, (2013), Global Corruption Report (GCR).
- ³² جيم يونغ كيم، (2016)، "الحوكمة الشاملة: الأسس الضرورية للازدهار الإنساني"، كلمة رئيس مجموعة البنك الدولي جيم يونغ كيم في القمة العالمية للحكومات والرفاه، دبي، الإمارات. 2016/02/09. <http://www.albankaldawli.org>.
- ³³ الصندوق النقدي الدولي، (2014)، "تعزيز الشفافية والحوكمة الرشيدة في بلدان التحول العربي" مذكرة مرجعية، مؤتمر بناء المستقبل: الوظائف والنمو والمساواة في العالم العربي، عمان الأردن، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، صندوق النقد الدولي. <https://www.imf.org>.
- ³⁴ ها- جون تشانغ، (2007)، "الاستراتيجيات الإنمائية الوطنية مذكرات توجيهية في السياسات إصلاح المؤسسات المملوكة للدولة"، جامعة كامبريدج، كامبريدج، المملكة المتحدة. الأمم المتحدة إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة 2007- (UNDESA). <https://esa.un.org>.
- ³⁵ دينا وفا، (2015)، "الأدوار المنقوصة: الحق في الحصول على المعلومات لمكافحة الفساد في العالم العربي" المركز العربي للبحوث والدراسات، <http://www.acrseg.org>.
- ³⁶ ها- جون تشانغ، (2007)، "الاستراتيجيات الإنمائية الوطنية مذكرات توجيهية في سياسات إصلاح المؤسسات المملوكة للدولة"، جامعة كامبريدج، كامبريدج، المملكة المتحدة. الأمم المتحدة إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة 2007- (UNDESA). <https://esa.un.org>.
- ³⁷ عبد الغفار شكر، (2009)، "في مواجهة البيروقراطية الإصلاح الإداري وتحسين مناخ الاستثمار"، سلسلة أوراق سياسات تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2009، ص 17. <http://www.cipe-arabia.org>.
- ³⁸ حسين محمود حسن، (2011)، "دراسة تحليلية لأسباب الفساد في مصر قبل ثورة 25 يناير: نحو رؤية مستقبلية لمنع ومكافحة الظاهرة"، مركز العقد الاجتماعي ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، القاهرة، 2011، ص ص 3-4. www.idsc.gov.eg.
- ³⁹ ماهر المجتهد، (2003)، "التقانات الحديثة وأثرها في عملية التطوير الإداري"، محاضرة في اجتماع الخبراء الاستشاري حول "تنمية الإدارة المالية والعامة مع التركيز على الأدوات الإلكترونية المساعدة"، بيروت، 1-3 تموز/يوليو 2003، الأمم المتحدة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا UNITED NATIONS – ESCWA. <http://unpan1.un.org>.
- ⁴⁰ Organisation de coopération et de développement économiques, (2009), «Surmonter les obstacles à la mise en œuvre des stratégies de simplification administrative orientations destinées aux décideurs», Division de la politique de la réglementation Direction de la gouvernance publique et du développement territorial, pp 1-74. <https://www.oecd.org>.
- ⁴¹ Fixari Daniel, Pallez Frédérique, (2007), « L'insoutenable légèreté de l'Etat - Une histoire de simplification administrative », In: Politiques et management public, vol. 25, n° 3, 2007. Public : nouvelles figures ? Nouvelles

frontières ? Actes du seizième Colloque international Florence, 15 et 16 mars 2007 organisé en collaboration avec l'Université Paris X (Laboratoires CEROS et CRDP) - Tome 1. pp. 83-100; <http://www.persee.fr>.

⁴² جيم يونغ كيم، (2016)، "التصدي للفساد لخلق عالم أكثر عدلاً ورخاءاً"، كلمة رئيس مجموعة البنك الدولي، الجلسة العامة قمة مكافحة الفساد 2016، لندن، المملكة المتحدة: 2016/05/12. <http://www.albankaldawli.org>.

⁴³ Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48. <http://s3.amazonaws.com>.

⁴⁴ Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research*, 38(2), 225-243. <https://faculty.fuqua.duke.edu>.

⁴⁵ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامر، (2001)، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الاردنية"، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الثاني في الادارة القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للادارة العربية 6 - 8 نوفمبر 2001 - القاهرة - جمهورية مصر العربية، ص ص 215-233. <http://unpan1.un.or>.

⁴⁶ فليه فاروق عبده وعبد المجيد السيد محمد، (2005)، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، الطبعة الأولى، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. 394 ص.

⁴⁷ ليث سعد الله حسين وآخرون، "المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل"، دراسة لأراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العراق، سنة 2012، مجلد 3، العدد 38، ص (1-33).

⁴⁸ Bell, B. S., Wiechmann, D., & Ryan, A. M. (2006). Consequences of organizational justice expectations in a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 455. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu>.

⁴⁹ Saunders, M. N., & Thornhill, A. (2003). Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. *personnel Review*, 32(3), 360-375. <http://epubs.surrey.ac.uk>.

⁵⁰ أندرو ه.و. ستون، (2007)، "أهمية إدارة الحكم بالنسبة إلى النمو والاستثمار في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا"، البنك الدولي، إدارة الحكم: أخبار وأفكار، تشرين الثاني/نوفمبر 2007، المجلد 1، العدد 1، صص 11. siteresources.worldbank.org.